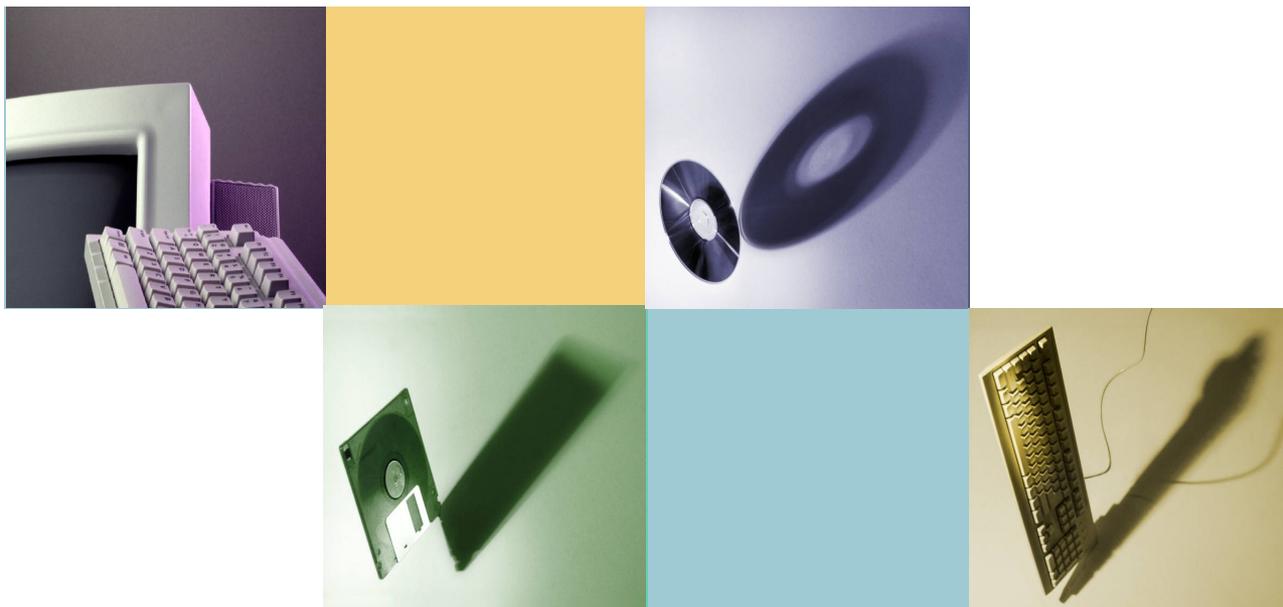
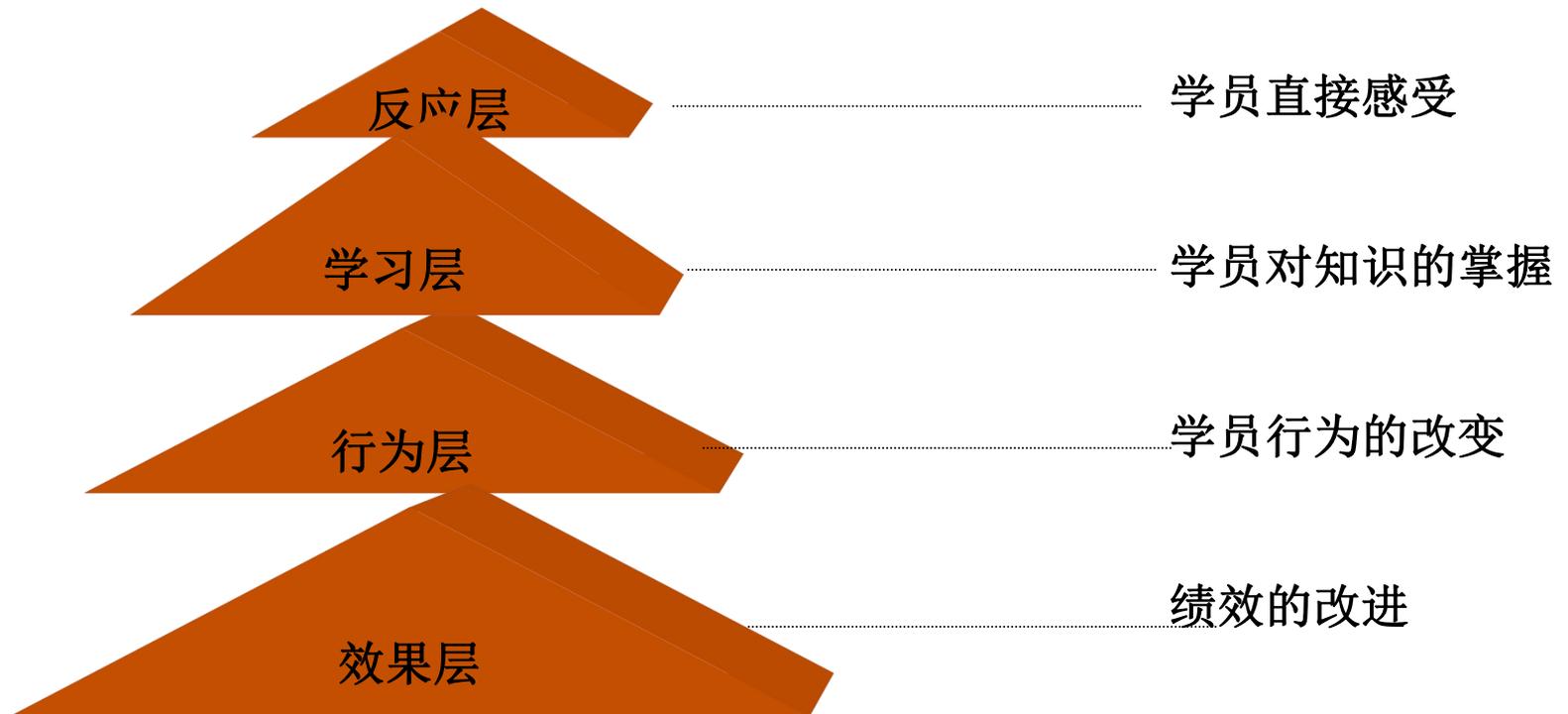


# 培训效果评估——行为层



广东科学技术职业学院 崔夷修

# 培训效果评估柯氏四层次模型



# 培训效果评估的四个层级

评估层级	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应	学员对培训课程、培训师与培训组织的满意度	问卷、访谈、观察、综合座谈	课程结束时	培训单位
学习	对培训内容、技巧、概念的吸收与掌握程度	提问、角色扮演、笔试、演讲、模拟练习、心得报告与文章发表	课程进行、课程结束时	培训单位
行为	学员培训后行为改变是否因培训所致	问卷、观察、访谈、绩效评估、管理能力评鉴、任务项目法、360度评估	三月或半年后	学员的直接主管上级
结果	培训对公司业绩的影响	满意度调查、客户与市场调查、成本效益分析、离职率、个人与组织绩效指标、生产率	半年或一二年后	学员的单位主管



# 行为评估的含义和意义

- 评估学习结果是否迁移到工作中，在多大程度上转变为工作行为。
- “知”和“行”、“会”和“行”可以各行其道。
- 影响因素：客观的环境条件，主观的态度、动机。
- 意义更重大。



# 行为评估的主要困难

- 导致行为改善的非培训因素很多：组织绩效考核指标的调整，员工经验的自然积累等。
- 学习结果转化为工作行为需要组织和工作环境的支撑。
- 行为在什么时候、什么场合下可能表现出来，很难把握。
- 培训内容与工作行为没有直接关系，如纯粹的理论学习



# 必须进行行为评估的项目

- 学习内容与工作行为有直接关系的培训项目，如关于某办事程序的培训。
- 客户要求学习的技能可以在工作中使用的培训项目。
- 工作行为和绩效能够反映学习内容的培训项目。
- 投资较多、对组织发展影响重大的培训项目。



# 行为评估的维度、参与者和方式

评估的维度	评估的参与者	评估的方式
工作态度 工作行为的规范性 操作技能的熟练性 解决问题的能力	受训者 同事 上司 下属 客户	观察 问卷 座谈 查阅资料



# 行为评估要注意的问题

- 尽量采用前后测和设对照组的评估方案。
- 重视评估时机的选择，承认行为改变需要时间过程。
- 重视样本的选择。样本规模要能保证评估质量，被选对象应具备学习成果迁移的主客观条件。
- 行为评估后进一步分析行为变化的原因，找出培训在其中的作用。



# 培训后行为观察表

评价项目	具体内容	评价等级				
		极严重	严重	一般	偶尔	不存在
		5	4	3	2	1
工作态度	无故缺席、迟到、早退的情况					
	上班时间看视频、网上购物，处理私事					
	工作注意力不集中，上班睡觉					
	工作内容不变，业绩却急剧下降					
	有事外出，联络不上					
	热衷于兼职					
协作关系	对公司的不满和抱怨言行					
	与同事的矛盾影响工作					
	团队成员间的配合度					
	上级命令的执行力度					
客户关系	个人失误给团队公司带来损失					
	顾客对个人业务的抱怨投诉					
	收取不正当回扣					
	顾客大量流失，没有合理理由					
	与顾客发生矛盾影响公司形象					
	个人失误导致顾客对公司或产品误解					



谢谢观看！

